أهمية نظم المعلومات في إتخاذ القرارات في المؤسسات الجزائرية

د / غــزازي عـــمـــر[*]
orezazi@yahoo.fr
د / دراوســـي مسعود[†]

مقدمة

إن إزدياد الحاجة لجمع البيانات و معالجتها و إستخدام المعلومات بفعالية يُعتبر المطلب الأساسي لنجاح المنظمات بمختلف أشكالها في عصرنا الحالي الذي أصبح يتميز بالتغيرات البيئية المستمرة والمعقُدة، و الذي بات يفرض على معظم المنشآت أن تقوم بإستخدام المعلومات على مدار الساعة لإتخاذ القرارات المرتبطة بوظائفها الإدارية المختلفة كالتخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة، و كذلك القرارات الوظيفية العديدة التي تعكس محور نشاطها و مهامها الأساسية. لأجل ذلك أصبحت المعلومات أحد الموارد الهامة في إدارة الأنشطة بالمنظمات العصرية، و تعددت طرق معالجتها، كما حرصت مختلف المنظمات على تسهيل عملية الحصول على المعلومات و تحقيق كفاءة في إستخدامها للوصول إلى قرارات فعالة. من هذا المنطلق تعتبر المعلومات مادة القرار، حيث يتوقف نجاح القرار على مدى صحة هذه المادة و دقتها وطريقة تدفقها و تأمينها و تخزينها و إتاحتها إلى مراكز صنع القرار في جميع المستويات و النشاطات بالمنظمة.

كما أن الإهتمام بالمورد البشري المستخدم في أي منظمة و إتجاهاته نحو نظام المعلومات أصبح يلعب دورا هاما في نجاح النظام أو فشله، و ذلك تبعا للإتجاهات الإيجابية و السلبية التي يتخذها هذا المورد نحو النظام. بالتالي فإن هذه الإتجاهات تؤثر بشكل جوهري في إستخدام نظام المعلومات وفاعليته مما ينعكس على كفاءة عملية إتخاذ القرارات. إلاّ أن المنظمات تهتم غالبا بالجانب التقني وتُهمل الجانب البشري لنظام المعلومات، لما له من دور فعّال في عملية صنع القرارات.

من كل ما سبق ذكره حول أهمية و دور نظام المعلومات بمستلزماته المادية و البشرية في تفعيل عملية صنع القرارات، أراد الباحثين تسليط الضوء على هذه المسألة و التحقق من آثارها ضمن الواقع التنظيمي للمؤسسات الجزائرية، و كان ذلك من خلال دراسة ميدانية.

[*] أستاذ محاضر - كلية العلوم الإقتصادية، جامعة البليدة
[†] أستاذ محاضر – كلية العلوم الإقتصادية – جامعة البليدة

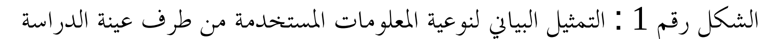
أولاً: واقع إستخدام نظام المعلومات بالمؤسسات الجزائرية

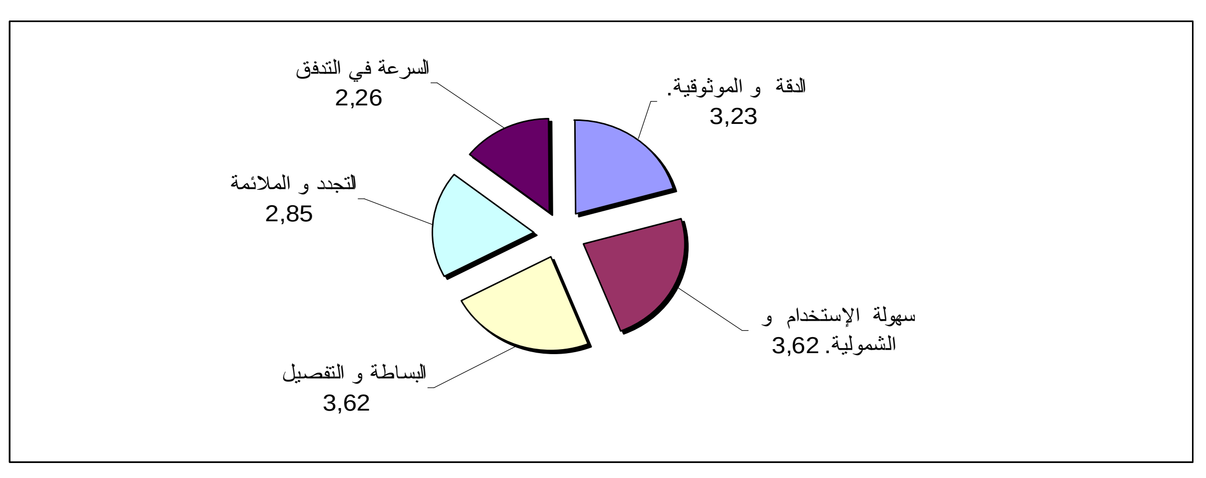
لقد أصبحت الحاجة لتحصيل كل البيانات و المعطيات و معالجتها لتصير معلومات ذات نوعية مقبولة يمكن إستخدامها بالفعالية المطلوبة هو الهدف الأساسي لنجاح المؤسسات في عصر يتميز بتعقّد البيئة و بالتغير المستمر لعناصرها، مما يستدعي قيام المؤسسات بإستخدام المعلومات على مدار الساعة لإتخاذ مختلف القرارات المتعلقة بأنشطتها، و كل ذلك يتطلب الإعتماد على نظام للمعلومات يتصف بكل المواصفات و الخصائص التي سبق ذكرها في الفصل الثالث من هذا البحث؛ حيث أن نجاح و تطور المؤسسة مرهون بفعالية القرارات المُتخذة و التي تكون بدورها مرتبطة بمدى فعالية و نجاعة نظام معلوماتها.

سنحاول، من خلال هذه النقطة، التعرف على واقع عينة المؤسسات الجزائرية فيما يتعلق بنوعية المعلومات التي تجمعها من بيئتها الداخلية و الخارجية، طريقة تدفقها بين مختلف الأقسام و الوظائف بالمؤسسة، و كذا نوعية نظام المعلومات المعتمد من طرف هذه المؤسسات في إتخاذ مختلف القرارات، و يكون ذلك من خلال تحليل إجابات عينة المُستجوبين عن أسئلة القسم الثاني من الإستبانة.

1- 1: مستوى نوعية المعلومات

بهدف التعرف على مستوى نوعية المعلومات التي تعتمدها المؤسسات المُكونة لعينة الدراسة في إتخاذ القرارات المرتبطة بمختلف أنشطتها، قام الباحث بتحديد مجموعة من الأسئلة و لخص الإجابات عنها في الشكل الموالي:


الشكل رقم 1 : التمثيل البياني لنوعية المعلومات المستخدمة من طرف عينة الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث بإستخدام برمجية *Excel*

من خلال قراءة النتائج المتحصل عليها سابقاً، يمكننا تحديد الخصائص التالية:

أ - الدقة و الموثوقية للمعلومات المُستعملة قد تميزت بدرجة موافقة عالية قليلا، حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات المُقدمة من طرف المُستجوبين 3.23، و هذا يعني وجود أجهزة و برمجيات متطورة و كفاءات قادرة على توفير مختلف المعلومات بالدقة و الإعتيادية المطلوبة لأصحاب القرار.

ب - الشمولية و سهولة الإستخدام، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.62 و بدرجة موافقة عالية قليلا، مما يدل على أن المعلومات التي يتم تحصيلها و تحليلها و تسليمها تُلبي حاجات كل مستوى إداري ، الأمر الذي يرفع من قيمتها في صياغة مختلف القرارات، بالرغم من أن هناك تفاوت في درجة توفر هذه الخاصية بين المؤسسات المدروسة.

ت - البساطة و التفصيل للمعلومات المُتحصل عليها، كانت درجة الموافقة مرتفعة قليلا مع تقارب الإجابات (بمتوسط حسابي قدره 3.63 و إنحراف معياري 0.77)، و هذا يشير إلى أن متخذ القرار في المستوى العملي، من التنظيم، يتحصل على معلومات تحمل صفة البساطة و التفصيل اللازمتين لمثل هذه القرارات، لكن ذلك لا يكفي وحده لتفعيل القرار المُتخذ بل يجب الأخذ بعين الإعتبار متطلبات أخرى مرتبطة بمتخذ القرار و بالقرار ذاته.

ث – التجدد و الملائمة، الإجابات المتحصل عليها إتّسمت بدرجة موافقة مُنخفضة قليلا، متوسط حسابي 2.85، و بتشتتها بين عينة الدراسة، إنحراف معياري 1.09، و هذا يدل على أن أغلب المعلومات تكون متكررة، خاصة في المستوى التشغيلي، أما في المستوى الإستراتيجي فهذا يدل على عدم الإهتمام بتجديد و تنويع المعلومات المُتحصل عليها من طرف بعض المؤسسات، و هو يؤكد ما تم التوصل إليه آنفاً حول عدم إهتمام المؤسسات بتشخيص بيئتها الخارجية.

ج – سرعة تدفق المعلومات، تميزت بدرجة موافقة منخفضة، و لعل سبب ذلك هو تعدد المستويات الإدارية في معظم المؤسسات الأمر الذي يؤدي إلى تأخر إنجاز المهام و تبادل مختلف المعلومات بين المصالح و الأقسام في المستويات الإدارية المختلفة. و كذا لما قد تُشكله هذه المعلومات من خطر على بعض الأفراد في التنظيم مما يدفعهم إلى تأخير وقت إيصالها لمتخذ القرار؛ بالإضافة لعدم وجود الصلاحيات الكافية لإتخاذ القرارات إعتمادا على ما يُقدمه النظام من معلومات، مما يُقلل من نوعية المعلومات المُتوفرة و الحرص على سرعة تسليمها لطالبيها.

لمعرفة طبيعة العلاقة بين خصائص الهيكل التنظيمي (الرسمية، المعيارية، الرسمية) و نوعية المعلومات (من حيث الدقة و الشمولية و البساطة و التجدد و سرعة تدفقها) المُستخدمة من طرف عينة المؤسسات المدروسة، قمنا بإستعمال معامل الإرتباط سبيرمان (*Spearman Correlation*) من خلال الإستعانة ببرمجية *SPSS*، فكانت نتائج الإختبار على النحو التالي:

الجدول رقم 6: العلاقة بين خصائص الهيكل التنظيمي و نوعية المعلومات

الخصائص الهيكلية / نوعية المعلومات	الرسمية		المعيارية		المركزية	
	درجة الإرتباط	المعنوية	درجة الإرتباط	المعنوية	درجة الإرتباط	المعنوية
الدقة و الموثوقية	0.288	0.000	0.144	0.053	0.227-	0.002
الشمولية و سهولة الإستخدام	0.469	0.000	0.243	0.001	0.228-	0.001
البساطة و التفصيل	0.358	0.000	0.161	0.030	0.176-	0.018
التجدد و الملائمة	0.339	0.000	0.194	0.009	0.287-	0.000
السرعة	0.487	0.000	0.270	0.000	0.288-	0.000

Signification à $\alpha \leq 0.05$.

المصدر: من إعداد الباحثين بإستخدام برمجية *SPSS*

تبين نتائج الجدول رقم 11 وجود علاقة إرتباط إيجابية بين خاصية الرسمية و مستوى نوعية المعلومات، حيث تراوحت درجات الإرتباط بين 0.288 و 0.487، مما يعني أن نوعية المعلومات تزداد بإزدياد درجة الرسمية؛ فالرسمية تحدد وصف المهام و الوظائف المُختلفة، و توضح واجبات و مسؤوليات كل وظيفة بالمؤسسة. كما تحدد علاقات السلطة و قنوات الإتصال، مما يعني أن المؤسسة تعمل على توفير المعلومات الدقيقة التي تسمح بتلبية مختلف الحاجات، و توجيه مسارها من خلال إنشاء القنوات التي يتوجب أن تمر عبرها هذه المعلومات بالسرعة المطلوبة.

كما يتضح لنا أيضا، وجود علاقة إرتباط عكسية تراوحت بين - 0.288 إلى - 0.176 بين خاصية المركزية و نوعية المعلومات، مما يعنى أنه كلما إرتفعت درجة المركزية إنخفضت نوعية المعلومات، و ذلك لوجود عدة مستويات إدارية يجب أن تمر عبرها المعلومات قبل أن تصل للمُستخدم النهائي لها، مما قد يُعرّضها للتشويش أو التأخير أو الضياع. و بالتالي يؤثر ذلك على درجة دقتها و موثوقيتها فتصبح ذات نوعية رديئة.

لكن حتى و إن توفرت كل المواصفات و الخصائص الأساسية للمعلومات، فهذا لا يكفي دون وجود قنوات إتصال تضمن التدفق السريع و في مختلف الإتجاهات بالتنظيم.

1- 2: تدفق المعلومات

للوقوف على مستوى تدفق المعلومات بالمؤسسات محل الدراسة من حيث طريقة التحصيل، الوسائل و الأساليب المُستخدمة في نقل المعلومات داخل و خارج المؤسسة، وكذا أهم العوائق التي تواجه سرعة تدفق مختلف المعلومات بالتنظيم، قام الباحثين بتخصيص سبع أسئلة تم طرحها على المُستجوبين، فكانت الإجابات على النحو التالي:

- فيما يتعلق بطريقة تحصيل مختلف المعلومات التي تحتاج إليها المؤسسة، فقد أكد أغلبية المُستجوبين على أنها روتينية و غير مرنة بالدرجة المطلوبة. و بخصوص مساهمة مدراء المصالح و الأقسام بالمؤسسة في عملية جمع و تحليل المعلومات فقد حظيت بدرجة موافقة عالية، و هذا تأكيد آخر على تمركز السلطة لدى القيادة الإدارية فقط دون إشراك المرؤوسين.

- بالنسبة للأساليب المُعتمدة من طرف المؤسسات الجزائرية في عملية الإتصال الداخلي بين مختلف فروعها و أقسامها و مصالحها، فهناك تنوع في الطرق و الأساليب لضمان الإتصالات الداخلية؛ حيث أن الوسيلة الأكثر إستعمالا هي الهاتف و الفاكس (89% من الإجابات)، تليها في المرتبة الثانية عقد الإجتماعات (75%) و هذا لعرض مشكلة عالقة أو لطرح إستراتيجية معينة. تأتي في المرتبة الثالثة من حيث الإستعمال التقارير المكتوبة (67%). أما الإتصالات الشخصية في نقل المعلومات أو تلقّي الأوامر فقد إحتلت المرتبة الرابعة من حيث أهمية إستعمالها (58%)، و قد يكون ذلك في حالة نقل المعلومات الهامة أو التي تتطلب السرّية.

- بالنسبة للوسائل المختلفة المستعملة من طرف المؤسسات لضمان الإتصال الخارجي مع بيئتها الديناميكية، لاحظنا من خلال تحليل النتائج أن الوسيلة الأكثر إستعمالا من طرف غالبية المؤسسات في الإتصال الخارجي هي الإشهار و الإعلان بنسبة 77%، أي تقوم بالترويج بمنتجاها من خلال إستعمال وسائل الإتصال المسموعة و المرئية و المكتوبة. جاءت في المرتبة الثانية من حيث الإستعمال، و بنسب متقاربة، كل من المشاركة في المعارض الوطنية أو الدولية بنسبة 64%، مما يتيح للمؤسسة فرصة إبرام صفقات تجارية و توسيع حصتها في السوق، و نفس الهدف تسعى لتحقيقه هذه المؤسسات من خلال إعتمادها على المندوبين التجاريين في عرض منتجاها و خدماها و كان ذلك في 63% من المؤسسات المدروسة.

- أما بالنسبة للإنترنت فلا يتم إستعماله من طرف المؤسسات الجزائرية، كوسيلة للإتصال الخارجي، إلاّ بنسبة متوسطة (51%)، رغم أنها الوسيلة الأكثر تطوراً في مجال الإتصالات، و قد يعود سبب ذلك إلى إرتفاع تكلفة الربط بهذه الشبكة، أو عدم تأهيل المورد البشري لذلك. في حين أن القيام بدراسات للسوق لا يتم إلاّ من طرف 12% من المؤسسات، و قد إحتلت المرتبة الأخيرة من حيث الإستعمال و هذا أمر طبيعي ناتج عن إرتفاع تكلفتها و الوقت الذي تتطلبه هذه الدراسات، بالرغم من أنها أنجع وسيلة للتقرب من المستهلكين و السماح بتحديد المكانة الحقيقية للمؤسسة في السوق حاليا و مستقبلاً.

- بالرغم من أن تفعيل عملية الإتصال الداخلي أصبح أمر ضروري و مهم من خلال إستعمال شبكة إتصال داخلية (*intranet*)، للسماح بالتدفق السريع للمعلومات و للقرارات بين مختلف الفروع و الأقسام و المصالح بالمؤسسة، لكن هذا غير موجود إلاّ لدى 6% فقط من المؤسسات التي تمت دراستها.

- فيما يتعلق بأهم العوائق التي تواجهها المؤسسات أثناء عملية تجميع مختلف المعلومات عن بيئتها الداخلية و الخارجية، فقد تم تلخيصها في الجدول رقم 7، حسب نسبة الإجابات المقدمة لكل مشكل:

الجدول رقم 7: أهم المشاكل التي تواجه المؤسسات في جمع البيانات

المُشكلة	التكرار	النسبة %
ü نقص البيانات المتاحة.	342	78.6
ü عدم توفر النوعية المطلوبة من البيانات.	284	65.3
ü تشتت المعلومات اللازمة لإتخاذ القرار	157	36.1
ü طول الوقت اللازم لجمع المعلومات.	314	72.2
ü غير ذلك.	218	50.1

المصدر: من إعداد الباحثين بإستخدام برمجية *SPSS*

ملاحظة: في هذا السؤال يمكن للمستجوب إختيار أكثر من إقتراح، لذلك فمجموع النسب يفوق 100%.

1- 3: تشخيص نظام المعلومات

إن الهدف من إستخدام نظام المعلومات في المؤسسة من طرف جميع المستويات التنظيمية بها (العليا، الوسطى، الدنيا) هو زيادة فعالية و كفاءة عملها في إتخاذ القرارات، و بالتالي فالبحث عن نظام معلومات يمتاز بالفعالية هو المطلب الأساسي لأي مؤسسة مهما كان حجمها و طبيعة نشاطها. و لذا فإن قياس درجة فعالية نظام المعلومات يلقى الإهتمام من جميع المؤسسات للحكم على مدى قدرته على توفير المخرجات (المعلومات) بالمواصفات المطلوبة. لكن ما هو حال نظام المعلومات بالنسبة للمؤسسة الجزائرية ؟، للإجابة على هذا التساؤل إعتمدنا على طرح بعض الأسئلة المتعلقة بنوعية عناصر نظام المعلومات المعتمد و الفائدة من إستخدامه؛ فكانت النتائج على النحو التالي:

- فيما يتعلق بمدى فاعلية نظام المعلومات المستعمل في المؤسسات الجزائرية من حيث توفيره لمعلومات تخدم متخذي القرار في مخلف المستويات الإدارية بالمنظمة، كانت إجابات 54.5% من عينة الدراسة سلبية بمتوسط حسابي 2.87، أي بدرجة موافقة ضعيفة على توفر الفاعلية و الكفاءة في نظام المعلومات الحالي، و هو ما يؤكد النتائج السابقة حول درجة توفر خصائص المعلومات المُقدمة لصانع القرار.

- بالنسبة لمدى توفر نظام المعلومات الحالي بالمؤسسات الجزائرية على كل المستلزمات المادية والفنية (الأجهزة، الشبكات، وحدات المعالجة المركزية، البرمجيات التطبيقية)، كانت درجة الموافقة منخفضة قليلا بمتوسط حسابي 2.78، حيث أن 37.4% من العينة أكّدوا على وجود المستلزمات التقنية بمؤسساتهم.

- بخصوص درجة توفر نظام المعلومات بالمؤسسات المدروسة على المستلزمات البشرية الضرورية لصيانة النظام و معالجة المشكلات المترتبة عن إستخدام النظام فقد كانت درجة الموافقة ضعيفة على توفرها، حسب الإجابات التي قدمها المستجوبين، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.42، هذا دليل على أن المؤسسات الجزائرية لا تهتم كثيراً بإستقطاب المختصين في تشغيل أنظمة المعلومات أو بتأهيل موردها البشري المُتاح.

ثانيا: تشخيص عملية إتخاذ القرارات

2- 1: المشاركة في إتخاذ القرار

مما لا شك فيه أن مساهمة جميع أفراد المنظمة في مختلف مراحل عملية إتخاذ القرارات بها تكتسي أهمية بالغة في تفعيل القرارات، حيث أن المشاركة ينبغي أن تكون بداية من تحديد المشكلة إلى غاية تنفيذ القرار المُتخذ بشأنها. بهدف معرفة و تحديد درجة مشاركة أفراد العينة في إتخاذ مختلف القرارات، وكذا أهمية مشاركتهم بالنسبة لهم و للمؤسسة ككل، تم تخصيص مجموعة من الأسئلة بهذا الشأن؛ فكانت النتائج على الشكل التالي:

- فيما يتعلق بمدى إسهام الإطارات و بعض العمال في عملية إتخاذ القرارات المُرتبطة بالمؤسسة، نجد أن مستوى المشاركة ضعيفة بالنسبة للقرارات الإستراتيجية و هو ما تعكسه درجة الموافقة (المتوسط الحسابي 1.68)، منخفضة قليلا بالنسبة للمشاركة في القرارات التكتيكية (المتوسط الحسابي 2.77) و مرتفعة قليلا فيما يتعلق بالمشاركة في القرارات التشغيلية (المتوسط الحسابي 3.07).
- أما بخصوص أهمية المشاركة في إتخاذ القرارات، فقد كانت درجة الموافقة عالية (87.4%) على أنها تسمح بتعزيز الثقة المتبادلة بين الرئيس و المرؤوسين، أي مهما كان حجم المؤسسة أو طبيعة نشاطها فالمشاركة مهمة في تفعيل الثقة بين الرئيس و مرؤوسيه. و بخصوص مدى تأثير المشاركة على مركز متخذ القرار و إضعافه فكانت درجة الموافقة ضعيفة (5.7%)، مع تقارب آراء المستجوبين حيث بلغ الإنحراف المعياري لهذا الإقتراح 0.77.
- كما يرى 62.3% من المستجوبين أن المشاركة في إتخاذ القرار تسمح بالتدرب على الأعمال الإدارية و القيادية بالمؤسسة، حيث يصعب التدرب على الأنشطة من خلال الإسهام في إتخاذ القرارات بل يتطلب ذلك التأهيل و التكوين الخاص بكل نشاط أو مسؤولية.

من خلال ما سبق، نصل إلى أن أغلبية المُستجوبين يؤكّدون على ضرورة إشراك الجميع في إتخاذ مختلف القرارات مما يعود بالنفع للمؤسسة ككل، بإعتبار أنها تمثل نظام متكامل.

فيما يتعلق بمعوقات المشاركة في عملية إتخاذ القرارات فيُرجع 87.6% من المُستجوبين (أي 381) السبب الأول إلى عدم رغبة الرؤساء في إشراك مرؤوسيهم في إتخاذ القرار، و هذا يؤكد ما تم التوصل إليه سابقا حول مركزية إتخاذ القرار و تسلط بعض المديرين في إتخاذ القرارات و عدم رغبتهم في إستشارة المرؤوسين. و قد أرجع 64.4% من المستجوبين السبب الثاني إلى نقص الخبرة لدى المرؤوسين بهذه المؤسسات، الأمر الذي يحول دون الإعتماد عليهم في مراحل صنع القرار، و كان ذلك بدرجة موافقة عالية قليلا بمتوسط حسابي 3.37، مع تشتت آراء المبحوثين حول هذا الإقتراح بإنحراف معياري 1.04 مما يدل على أن مستوى الخبرة لدى العمال متفاوت بين المؤسسات. بالنسبة للقوانين و التعليمات المعمول بها في هذه المؤسسات، فيرى 87.4% من عينة الدراسة (380 مُستجوب) بأنها تشكل المُعوّق الثالث أمام المشاركة في إتخاذ القرار، حيث لا تسمح هذه القوانين بإستشارة و بإسهام المرؤوسين في صنع مختلف القرارات بمؤسساتهم، و قد كانت الإجابات متقاربة (0.77)، و حظيت بدرجة موافقة عالية قليلا

(3.98)، الأمر الذي يوحي بسمات التنظيم البيروقراطي؛ كما أن عدم مرونة التعليمات قد يجعل منها عائقاً أمام إتخاذ القرار خاصة في الظروف التي تتطلب قراراً سريعاً.

أما بالنسبة لضيق الوقت المُتاح لإتخاذ القرار فلا يرى أغلبية المٌستجوبين (251) بأنه سبب لعدم إشراك المرؤوسين أثناء إتخاذ القرارات. و بخصوص عدم رغبة المرؤوسين في المشاركة في إتخاذ القرارات، فيعتبر 80% من المستجوبين بأن ذلك غير صحيح، بإعتبار أن الجميع بالمؤسسة يريد إعطاء رأيه و تقديم إقتراحاته حول كل المشاكل التي تعترض المؤسسة التي يعمل بها، رغم وجود تشتت بسيط (0.92) للإجابات المقدمة، و هذا قد يعود إلى إختلاف طبيعة القرارات، فقد يرفض فعلا بعض المرؤوسين المشاركة في إتخاذ القرارات التي لا تخدم مصالحهم أو التي لا يملكون بشأنها أي معلومات، و بذلك يتحملون المسؤولية الكاملة لمشاركتهم في القرار. و قد يرفض المرؤوسين المٌشاركة في صنع القرار بسبب المركزية و إحتكار الصلاحيات من طرف المستوى الإداري الأعلى، و بذلك فلا يرون ضرورة للمشاركة طالما أن إقتراحاتهم لا تُؤخذ بعين الإعتبار عند إتخاذ القرار.

2 -2: مراحل عملية إتخاذ القرار

إن عملية إتخاذ القرار تمر بعدد من المراحل الأساسية لتفعيل القرار المُتخذ بشأن المشكل المطروح؛ فهل المؤسسات الجزائرية تحترم تلك المراحل أثناء صياغتها لمختلف القرارات ؟. للإجابة على هذا التساؤل قمنا بطرح خمسة الأسئلة، سؤال لكل مرحلة، فكانت الإجابات على النحو التالي:

- فيما يتعلق بالسؤال حول مدى قدرة العاملين بالمؤسسة على تحديد طبيعة المشاكل التي قد تواجههم أثناء أداء مهامهم، فقد أظهرت النتائج درجة موافقة ضعيفة قليلا، حيث يرى 45% من المستجوبين على أن العاملين قادرين على تحديد طبيعة المشاكل من حيث الحجم و الأهمية، و هذا مقابل معارضة 41% لذلك أي تشتت الإجابات وهذا ما تعكسه قيمة الإنحراف المعياري 1.10، هذا بسبب وجود إختلاف بين عينة المؤسسات المدروسة في الكفاءات و المهارات التي يتمتع بها العاملين فيها.

- أما السؤال عن إمكانية العاملين توفير المعلومات الضرورية لكل مرحلة من مراحل لإتخاذ القرار، فقد تميز بدرجة موافقة منخفضة، و هذا دليل على وجود صعوبات في إيصال المعلومات المطلوبة من طرف متخذ القرار في الوقت المناسب و بالحجم الكافي، مما يؤثر على نوعية القرار. و قد يعود سبب ذلك لعدم توفر المعلومات المرتبطة بالمشكل المطروح أو لقلة قنوات الإتصال بالمؤسسة؛ رغم أن الإجابات المقدمة كانت متفاوتة (إنحراف معياري قدره 1.07) أي أن تفاوت بين المؤسسات في إحترام هذه المرحلة من مراحل صنع القرار، و ذلك لإختلاف قدراتها و إمكانياتها في إمتلاك الوسائل المتطورة للحصول على المعلومات بالكمية المطلوبة و إيصالها في الوقت المناسب.

- بالنسبة لمرحلة تحديد و تقييم البدائل الممكنة لحل مشكلة عالقة، فقد أشار 23% فقط من المستجوبين على أن المسؤولين يمتلكون القدرة على تحديد مزايا و عيوب و تكاليف كل بديل في تحديد القرار المراد إتخاذه. هذا يعني أن صانع القرار في أغلب المؤسسات الجزائرية المدروسة لا يحترم هذه المرحلة، حيث لا يقوم ببحث و بدراسة كل الحلول

البديلة للمشكل المطروح، و قد يرجع ذلك لقلة المعلومات، كما رأينا سابقا، أو لضيق الوقت في إتخاذ القرار أو لنقص الخبرة و التجربة لمتخذ القرار أو لعدم إشراكه للمرؤوسين في ذلك، و مهما كان السبب فإن تجاهل هذه المرحلة يؤدي حتما إلى عدم فاعلية القرار المتخذ.

- فيما يتعلق بمدى القدرة التي يمتلكها مُتخذ القرار في إختيار البديل الأنسب للتطبيق على أرض الواقع، فقد صرّح 54% من المستجوبين، و هي نسبة متوسطة، على أن متخذ القرار لديه القُدرة على إتخاذ القرار المناسب في حالة وجود عدة حلول ممكنة. و ما يمكن ملاحظته من خلال قيمة الإنحراف المعياري لهذا السؤال (1.03) أن هذه القُدرة في إختيار البديل الأمثل تتفاوت من مؤسسة لأخرى، و هذا بسبب الإختلاف في مستوى تأهيل و خبرة المورد البشري في المؤسسات المدروسة.

- بالنسبة لمستوى توفر الرقابة و المتابعة للقرارات المُتخذة بالمؤسسات المدروسة، فقد كانت درجة الموافقة عالية قليلا، مع وجود تقارب في الإجابات في المُوافقة على إكتساب هذه المؤسسات لإمكانيات واسعة لقياس الآثار المترتبة على القرارات المتخذة و إكتشاف الأخطاء قبل وقوعها.

2- 3: العوامل المؤثرة في صنع القرار

القرارات المتخذة من طرف أي المؤسسة تتأثر بعدد من العوامل، فمنها المرتبطة بالأفراد المسؤولين عن عملية صنع القرار و عن تنفيذه بالمنظمة، العوامل التنظيمية المرتبطة بنمط التنظيم الإداري و طبيعة العلاقات و الإرتباطات بين المستويات التنظيمية، و كذا العوامل المرتبطة بالبيئة الخارجية للمنظمة. بالإضافة إلى ذلك وجدنا أن لدرجة إستخدام وسائل دعم القرار و للأسلوب المُعتمد في إتخاذ القرارات تأثير واضح على نوعية القرارات. سنحاول من خلال هذه النقطة معرفة رأي العاملين بالمؤسسات الجزائرية حول كل ما سبق، و ذلك من خلال تخصيصنا، في الجزء الأخير من الإستبانة، لخمسة أسئلة، وقد قمنا بتلخيص الإجابات المُقدمة في الجدول رقم 8 الموالي:

الجدول رقم 8: رأي عينة الدراسة حول العوامل المؤثرة في إتخاذ القرار

السؤال	درجة الإجابة					المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
تأثر العوامل البشرية بشكل واضح في عملية إتخاذ القرار و تنفيذه.	98	277	21	34	5	**3.99**	**0.83**
هناك تأثير واضح للعوامل التنظيمية على طبيعة القرار المُتخذ.	38	274	75	36	12	**3.67**	**0.85**
يمكن للعوامل البيئية الخارجية التأثير على فعّالية القرارات المُتخذة من طرف المنظمة.	53	195	67	91	29	**3.35**	**1.14**
إستخدام نظم دعم القرارات يزيد من فعالية القرار وكفاءته.	96	293	46	25	5	**3.97**	**0.81**
المتوسط العام للعوامل المؤثرة						**3.74**	**0.90**

يتضح لنا من الجدول السابق أن المتوسط العام، للفقرات المتعلقة بالعوامل المؤثرة على القرار، كان مرتفعا حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.74 و بإنحراف معياري بلغ 0.90، مما يدل على أن تصورات المبحوثين جاءت مرتفعة حول العوامل التي ينبغي توفرها لضمان كفاءة القرارات. و قد إحتلت العوامل البشرية المرتبة الأولى من حيث التأثير على القرار، بمتوسط حسابي بلغ 3.99 و بنسبة موافقة قدرها 86.2% (98 +277)، و لهذا لما للأفراد العاملين بالمؤسسة من تأثير على عملية صنع القرارات (المسؤول عن إتخاذ القرار، المُساعدون المُقربون من المسؤول عن القرار، المرؤوسين المكلفين بتنفيذ القرار، ... إلخ).

جاءت في المرتبة الثانية من حيث التأثير على القرار نظم دعم القرارات، بدرجة موافقة عالية (89% من المستجوبين)، هذا يعطي مؤشراً على مدى نمو تطبيقات نظم دعم القرار في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية و شمولها للعديد من المجالات الوظيفية المختلفة، و تأثيرها على مختلف مراحل عملية صنع القرار. و من خلال النتائج المتوصل إليها نلاحظ بأن صانعي القرارات في مؤسسات عينة الدراسة ينظرون إلى أن إستخدام نظم دعم القرار من شأنه المساهمة في تحسين طريقة إتخاذ القرارات، و يدعم الإدارة في الوصول إلى القرارات المناسبة و التي تعتمد على الإستخدام الأفضل للمعلومات التي يتيحها النظام.

أما العوامل التنظيمية، التي تتعلق بمستوى العلاقات و الإرتباطات و الإتصالات داخل التنظيم، و كذا بدرجة تفويض الصلاحيات في إتخاذ بعض القرارات (التكتيكية أو العملية)، فقد جاءت في المرتبة الثالثة من حيث التأثير بدرجة موافقة عالية قليلا (3.67) مع وجود تقارب في الإجابات المُقدمة (0.85).

العوامل البيئية الخارجية هي الأقل تأثيراً على فعّالية القرارات المُتخذة من طرف المؤسسة، حسب رأي المبحوثين، فقد إحتلت المرتبة الأخيرة بدرجة موافقة ضعيفة، مع وجود تفاوت في درجة التأثير للبيئة الخارجية على نوعية ومستوى القرارات، فنجد فقط القرارات الإستراتيجية التي يمكنها أن تتأثر بتلك العوامل الخارجية التي تتمثل في الوضعية الإقتصادية و السياسية و الإجتماعية السائدة، و مستوى التطور التكنولوجي ... إلخ؛ على عكس القرارات التكتيكية و التشغيلية التي تتأثر بدرجة كبيرة بالبيئة الداخلية للمؤسسة، و التي تشمل العوامل البشرية و التنظيمية و التقنية.

بالنسبة للسؤال المتعلق بالأسلوب الذي يعتمد عليه المسؤول عن القرار في إتخاذ مختلف القرارات بالمؤسسة، تم تلخيص إجابات العينة في الجدول الموالي:

الجدول رقم 9: الأساليب المعتمدة في إتخاذ القرارات

الأساليب	غالبا		أحيانا		نادرا		المجموع
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	
الخبرة السابقة	329	75,6%	94	21,6%	12	2,8%	435
البديهة و الحدس	49	11,3%	189	43,4%	197	45,3%	435
التجربة	51	11,7%	237	54,5%	147	33,8%	435
الأسلوب العلمي	74	17,0%	81	18,6%	280	64,4%	435

المصدر: من إعداد الباحثين بإستخدام برمجية *SPSS*

تُظهر نتائج الجداول السابق أن أغلبية صانعي القرار بالمؤسسات الجزائرية يعتمدون على خبراتهم السابقة للفصل في مختلف المشاكل التي تواجههم، حيث جاء هذا الأسلوب في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة، و يعود ذلك للأقدمية في مزاولة مختلف الأنشطة بحكم عدد السنوات التي يكون المسؤول قد أمضاها في المؤسسة حتى تمكّن من الحصول على منصب يسمح له بإتخاذ القرارات.

يأتي إعتماد المسؤولين على تجربة القرار في البداية ثم تعديله لاحقًا، إذا تطلب الأمر، في المرتبة الثانية كأسلوب في إتخاذ القرار. و في المرتبة الثالثة يأتي إستخدام البديهة و الحدس كأسلوب لإتخاذ القرارات فقد تحصلت على درجة موافقة ضعيفة قليلاً.

كما نلاحظ من خلال النتائج بأن هناك تدنياً في الإعتماد على الأسلوب العلمي المتمثل في تحديد المُشكلة، و جمع المعلومات حولها و تحليلها، رغم ضرورته و فائدته في المؤسسات الصناعية خاصة، و الذي يعتبر من الأساليب الكمية في إتخاذ القرارات، و قد يعود سبب ذلك لقلة المُختصين في هذا المجال و ضعف التدريب فيه، بالإضافة لعدم إمتلاك أصحاب القرار لمستوى تعليمي عالي في بعض المؤسسات؛ رغم وجود تفاوت واضح في الإعتماد على هذا الأسلوب من طرف عينة المؤسسات.

للوقوف على مدى صحة النتائج السابقة، قمنا بحساب مصفوفة الإرتباط بيرسون (*Pearson*) لتحديد العلاقة بين فاعلية القرارات (الإلتزام بكل مراحل إتخاذ القرار) و مختلف التأثيرات (بشرية، تنظيمية،... إلخ)، فكانت النتائج على النحو التالي:

الجدول رقم 10: مصفوفة الإرتباط بين فاعلية القرار و مختلف التأثيرات

المتغيرات	تحديد المشكلة	توفير المعلومات	الرقابة و المتابعة	تقييم البدائل	إختيار الحل الملائم
العوامل البشرية	0.634	0.728	0.711	0.586	0.635
العوامل التنظيمية	0.625	0.641	0.691	0.627	0.691
العوامل البيئية	0.534	0.559	0.584	0.558	0.574
إستخدام نظم دعم القرار	0.572	0.572	0.573	0.560	0.592
الأسلوب المُعتمد	0.639	0.661	0.684	0.639	0.683

Signification $\alpha \leq 0.01$

نلاحظ من خلال نتائج الجدول السابق وجود علاقات إرتباط موجبة و مرتفعة، بين المتغيرات المرتبطة بفعالية القرار من جهة، و بين المتغيرات المرتبطة بالعوامل المُؤثرة في صنع القرار من جهة أخرى. و كانت أقوى علاقة إرتباطية بين بُعد العوامل البشرية (المتغير المستقل) و مرحلتي توفير المعلومات و الرقابة و المتابعة (المتغيرين التابعين)، حيث كانت قيمة الإرتباط بينهما هي 0.728 و 0.711 على التوالي، و هذا يعكس درجة و مستوى تأثير العوامل البشرية على فاعلية القرار ككل. تأتي بعدها درجة الإرتباط الإيجابي بين بُعدي العوامل التنظيمية و الأسلوب المُعتمد (المتغيرين المستقلين) و جميع مراحل إتخاذ القرار (متغيرات تابعة)، حيث كانت درجة الإرتباط متقاربة و تراوحت بين 0.625 و 0.691، الأمر الذي يؤكد لنا الإستنتاجات السابقة حول درجة التأثير لهذه المتغيرات على نوعية القرارات.

الخلاصـــة

لقد أردنا من خلال هذه الدراسة التحري عن واقع المؤسسات الإقتصادية الجزائرية فيما يتعلق بمدى إمتلاكها لنظـام معلومات كُفؤ، قادر على إيصال المعلومات، بالمواصفات المطلوبة و في الوقت المناسب، لمختلف المستويات التنظيميـة مما يسمح بتفعيل القرارات التي يتم إتخاذها في كل مستوى تنظيمي بهذه المؤسسات. و بإعتبار أن للهيكل التنظيمـي المتبع من طرف المؤسسة أهمية كبيرة في تيسير تدفق المعلومات داخل التنظيم، من خلال تعدد العلاقات و الإرتباطـات و التي تعكس مدى صحة و دقة المعلومات المنتقلة داخل التنظيم. قمنا بتشخيص، في المرحلة الأولى، الهيكل التنظيمـي و طبيعة العلاقات به لعينة المؤسسات، فتوصلنا إلى أن سعي من طرف المؤسسات الجزائرية في سبيل تطوير هياكلـها التنظيمية، و الإبتعاد بها عن حالة الجمود و الرسمية المُفرطة في العمل و في العلاقات، و الإتجاه نحو هياكل أكثر مرونـة و لامركزية في إتخاذ القرارات و تبادل المعلومات، و بعيدا عن القواعد و المعايير الرسمية المتعددة.

ثم إنتقلنا، في المرحلة الثانية، إلى تشخيص نوعية المعلومات التي تجمعها المؤسسات من بيئتها الداخليـة و الخارجيـة، طريقة تدفقها، و كذا تحليل نظام المعلومات المعتمد من طرف هذه المؤسسات في إتخاذ مختلف القرارات، للوقوف على مدى توفره على كل المستلزمات الضرورية (البشرية، التقنية، ... إلخ).و من خلال تحليل إجابـات المُسـتجوبين خلصنا إلى أن المؤسسات الجزائرية تجد صعوبات في تحصيل المعلومات، و حتى و إن توفرت بعض المعلومات فتكـون ذات نوعية رديئة و غير مفيدة أي لا تتوفر على المصداقية و الموثوقية المطلوبة، بالإضافة إلى صعوبة إنسيابها بين مختلف المستويات الإدارية.كما أن نظام المعلومات الحالي لدى أغلبية المؤسسات تنقصه الفاعلية و الكفاءة الضروريتين لخدمـة متخذي القرار، بسبب قلة المستلزمات البشرية و الفنية اللازمة لتشغيل النظام أو إنعدامها لدى بعض المؤسسات.

في المرحلة الأخيرة من الدراسة، قمنا بتشخيص أسلوب عملية صنع القرارات لعينة المؤسسات المدروسة، و ما أمكننـا تسجيله هو ضعف مستوى مشاركة المرؤوسين في إتخاذ القرارات، وكذلك عدم التحكم في المراحل الأساسية لصـنع القرار بهدف تفعيله. كما أن هناك عدة عوامل تؤثر على نوعية القرارات المُتخذة أهمها نوعية المعلومـات، العوامـل البشرية و التنظيمية، بالإضافة إلى الأسلوب المٌعتمد في من طرف المسؤول عن صنع القرار.

قائمة المراجع

1. إسماعيل السيد (2000): نظم المعلومات لإتخاذ القرارات الإدارية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر.
2. خلف مطرد الجراد (1995): نظرية القرارات الإدارية بين علم الإدارة العامـة و القـانون الإداري، دار الحكمة للنشر و التوزيع، دمشق، سوريا.
3. سالم فؤاد الشيخ (1995): الأساليب الكمية في إتخاذ القرارات، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان.

4. سامي الحجار (2003): عقلانية إتخاذ القرارات في المنظمات الإدارية؛ دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.
5. فؤاد الشيخ سالم (2002): الأساليب الكمية في إتخاذ القرارات، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان.
6. كنعان نواف (2001) : إتخاذ القرارات بين النظرية و التطبيق، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض.
7. **BASLE, M., (1993)** : L'information face au changement technique : Une approche multidisciplinaire; Edition : L'Harmattan, Paris
8. **De BRUECKER, R., (1995)** : Stratégies organisationnelles ; Edition: Economica, Paris
9. **JACOB Guy, (1993)** : Le système d'information pour la stratègie d'entreprise; Edition : DUNOD, Paris.
10. **LACRAMPE Serge, (1975)** : Système d'information et structure des organisations; Edition : Hommes & Technique, France.
11. **PATEYRON, E., A., (1994)** : Le management stratégique de l'information : Application à l'entreprise ; Edition : PUF, Paris
12. **RIGAUD, L., (1997)** : La mise en oeuvre des systèmes d'information pour la direction et la gestion des organisations ; Edition : DUNOD, Paris.